

DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA “TRANSPORTES A.R. S.A.S.”

ANDREA ESTEFANIA SANCHEZ OSORIO

OSCAR ANDRES CERON FONSECA

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA

PROGRAMA Y FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

2014

**DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA
NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA “TRANSPORTES A.R. S.A.S.”**

ANDREA ESTEFANIA SANCHEZ OSORIO

OSCAR ANDRES CERON FONSECA

TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR

CARLOS ALBERTO BURITICA NOREÑA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

PROGRAMA Y FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

2014

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira 10 de Febrero de 2015

DEDICATORIA

A nuestras familias por el apoyo brindado y
El esfuerzo realizado durante estos años.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos desempeñar nuestros estudios de la mejor manera y culminar esta gran etapa de nuestras vidas.

A TRANSPORTES AR S.A.S., sus funcionarios y en especial Nidia Stella Álvarez Ruiz (Gerente) por brindarnos la oportunidad de aplicar los saberes adquiridos a lo largo de nuestra carrera para generar un valor agregado a la empresa.

A nuestras familias por el apoyo incondicional y acompañamiento constante a lo largo de este proyecto de vida.

A Carlos Alberto Butírca Noreña, quien nos aportó el conocimiento necesario para realizar este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2.1. Planteamiento del problema	11
2.2. Formulación del Problema	14
2.3. Sistematización del problema	14
3. DELIMITACIÓN.....	16
4. OBJETIVOS.....	17
4.1. Objetivo General.....	17
4.2. Objetivos específicos	17
5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	18
5.1. Justificación teórica.....	18
5.2. Justificación metodológica	18
5.3. Justificación practica.....	18
6. MARCO REFERENCIAL	20
6.1. Marco Teórico	20
6.2. Marco Conceptual	24
6.3. Marco Normativo	27
6.4. Marco Legal	28
6.5. Marco Espacial	29
7. DISEÑO METODOLOGICO	30
7.1. Tipo de investigación.....	30
7.2. Fases de la investigación	30
7.3. Población y Muestra.....	31
7.4. Variables de la Investigación	31
8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	33
8.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	33

8.1.1.	Análisis Interno.....	33
8.1.2.	Análisis Externo	34
8.1.3.	Diagnóstico de documentos de la organización.	34
8.2.	Presentación del sistema de gestión de la calidad.....	35
8.2.1.	MANUAL DE CALIDAD.....	36
8.2.2.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	37
8.2.3.	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	38
8.2.4.	MAPA DE RIESGOS.....	39
9.	CONCLUSIONES	40
10.	RECOMENDACIONES	41
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	42

RESUMEN

Debido a los requerimientos del mercado, la competencia y la necesidad de sobresalir ante la cantidad de empresas con la misma actividad económica existentes en la actualidad, se hace necesario para las organizaciones prestar servicios con altos niveles de calidad que le permitan potencializar sus ventajas competitivas para abarcar cada día mayor parte del mercado y aumentar la rentabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad para la empresa “TRANSPORTES AR S.A.S.” de tener una estructura organizacional definida y una estandarización clara de sus procesos bajo la norma ISO 9001:2015 con el fin ofrecer servicios con altos estándares de calidad que a su vez le permita generar satisfacción y fidelización con actuales y nuevos clientes.

El presente trabajo tiene como finalidad documentar un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015 para la empresa “TRANSPORTES AR S.A.S.” que le permitirá a esta tener un mejoramiento continuo tanto interno como de los servicios ofrecidos para obtener así la satisfacción deseada del cliente y mayor rentabilidad y estabilidad en el mercado para la misma.

ABSTRACT

Because of market requirements, competition and the need to stand at the number of companies with the same existing economic activity at present, it is necessary for organizations providing services to high quality standards that allow you to potentiate its competitive advantages daily cover most of the market and increase profitability.

Considering the above, the need for the company "TRANSPORTES AR S.A.S." to have a defined organizational structure and clear standardization processes under the ISO 9001: 2015 to offer services with high quality standards which in turn allows generating satisfaction and loyalty with existing and new customers.

This paper aims to document a system of quality management under ISO 9001: 2015 company "TRANSPORTES AR S.A.S." that will allow this to have both an internal and continuous improvement of services offered to obtain satisfaction desired customer and increased profitability and stability on the market for it.

1. INTRODUCCIÓN

TRANSPORTES AR S.A.S. es una empresa del valle del cauca, Colombia dedicada al transporte de Carga automotor por medio de carrocería especial (Nodrizas) y por medios propios a diferentes ciudades del país como lo son Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Ibagué, Pereira, Tuluá entre otras así como al almacenamiento de vehículos y camiones en un lote aledaño a la zona franca Palmaseca; Debido al crecimiento de la misma y del mercado específico en el que se encuentra, surge la necesidad para la organización de un sistema de gestión de la calidad que permita una estructura organizacional y la estandarización de los procesos para brindar servicios con altos estándares de calidad.

Dicho SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) basado en la norma ISO 9001:2015 debe documentarse bajo los requerimientos de la misma, con esto se fortalece y garantiza que la organización ofrezca servicios de calidad y sea competitiva, sólida y rentable frente a la empresas con la misma actividad económica que buscan de igual forma abarcar la mayor parte posible del mercado.

Se generaron diagnósticos y demás para realizar la documentación mencionada donde se evidenciará el direccionamiento estratégico de la organización, la estandarización de los procesos y procedimientos, manual de funciones y responsabilidades y el análisis de riesgos plasmado en el mapa de riesgos de la empresa TRANSPORTES AR S.A.S., todo lo anterior bajo los requisitos y estándares de la ISO 9001:2015.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema

Colombia en los últimos años ha tenido un surgimiento económico importante lo cual ha hecho que las empresas nacionales se vean en la necesidad de mejorar la calidad de su servicio que paso de ser un valor agregado a un requisito mínimo para mantenerse en el mercado. Por esta razón las empresas deben operar bajo sistemas competitivos y procesos optimizados que garanticen beneficios tanto para el cliente como para el empresario.

Dentro de los sectores económicos que representan al país y que a su vez tiene gran desarrollo económico y empresarial, se encuentra el transporte en términos generales, A su vez el sector de transporte en el país tiene unos subsectores que generan toda la movilidad del mismo, entre estos se encuentran el ferroviario, fluvial, marítimo, terrestre, aéreo y urbano, y es específicamente el transporte terrestre como tal el que interesa para el desarrollo de este trabajo centrándose en la categoría del transporte terrestre de carga.

El transporte en cualquiera de sus dimensiones, y en especial el terrestre de carga es un pilar fundamental en la dinámica de la economía del país, ya que constituye una herramienta básica para colocar productos y servicios al alcance del consumidor, además es determinante en la formación de un mercado amplio, globalizado y en la vinculación de las regiones más aisladas de un país, siendo un eslabón fundamental en la movilización y comercialización de mercancía en el territorio nacional y extranjero.

Actualmente se cuenta con alrededor de 2.537 empresas de carga, 171 empresas de carácter mixto; en carga internacional 173 con certificado de idoneidad y 209 con permiso de prestación de servicio de carga¹.

Debido al crecimiento constante del mercado, las organizaciones se ven en la necesidad de prestar servicios con altos estándares de calidad para asegurarse una porción del mismo y ser reconocidas por los clientes que son quienes juzgan la buena o mala calidad del servicio que se preste por parte de estas empresas.

Ahora bien, en el sector del transporte terrestre de carga se encuentra una sección dedicada especialmente al transporte terrestre de carga automotor que se dedica principalmente a la movilización de carga automotor dentro del territorio nacional y es ahí donde se ubica la empresa “Transportes AR S.A.S.” la cual será el objeto de estudio de esta investigación.

Dicha organización inicia operaciones facturando como persona natural entre diciembre 2009 y febrero del año 2011 y el 07 de marzo del mismo año (2011) se constituyó la Compañía como “TRANSPORTES AR S.A.S.” El objeto Comercial inicial de la Compañía fue el transporte de Carga dedicado inicialmente a la movilización de vehículos en carros especiales llamados Nodrizas y transporte de vehículos por sus propios medios a las ciudades de Bogotá y Medellín principalmente. Además se inició con la prestación del servicio en una Niñera en el año 2009, Un segundo vehículo en el año 2010, en el año 2011 la empresa compró dos vehículos más y en el año 2012 se adquirió el último vehículo completando las 5 nodrizas con las que cuenta actualmente la empresa. En este momento, además de lo mencionado anteriormente la compañía realiza operaciones de Logística para el sector Concesionarios de Vehículos, prestando servicios de Acopio (almacenamiento en lote) de vehículos.

¹ https://www.mintransporte.gov.co/Diagnostico_Regulacion_Economica_en_Infraestructura_y_Transporte_DIC_2010.pdf

Como se observa, esta organización ha tenido un rápido crecimiento, lo que ha generado la necesidad de implementar procesos nuevos que permitan abarcar todas las actividades de la misma y es por la misma razón que muchos de esos procesos no se realizan con la calidad requerida afectando la empresa tanto a nivel interno como externo.

La empresa “Transportes AR S.A.S.” por el crecimiento del sector mencionado y de la misma empresa buscando ser competitiva en el mercado frente a organizaciones con mayor tiempo y experiencia en el transporte terrestre automotor de carga es consciente de la necesidad de un plan de mejoramiento organizacional, de un sistema de gestión de la calidad que regule todos los procesos que se desarrollan al interior de la misma con altos estándares de calidad y que además ayude a la compañía a solucionar inconvenientes que aunque menores pueden llegar afectar el rendimiento de esta, problemas como falta de gestión en la cartera, que ha ocasionado que la empresa esté sin flujo de efectivo generando retrasos a la hora de despachos de la carga automotor, el que no se tenga claridad en las funciones y responsabilidades de algunos funcionarios de la compañía lo que ha generado inconvenientes entre los mismos trabajadores y en el proceso de la asignación de los viajes, los accidentes y daños en automóviles (carga transportada) por falta de un proceso adecuado de selección, inducción y capacitación de los conductores, entre otros, son las consecuencias de que la empresa no cuente con una alternativa que regule y mejore cada una de las áreas y los procesos que desarrolla la misma.

Además de lo expuesto sobre la empresa y a raíz de las consecuencias mencionadas, la empresa puede llegar a tener grandes pérdidas de clientes por insatisfacción de los mismos a raíz de fallas internas y externas y que repercutirían de inmediato negativamente en las finanzas de la compañía.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente sobre la organización y teniendo en cuenta que cada día más empresas dedicadas al sector de transporte terrestre automotor de carga buscan alternativas que aseguren que sus productos y servicios

ofrecidos sean de la mayor calidad posible, encaminándose por ejemplo en procesos de certificación de calidad, Transportes AR S.A.S considera primordial la documentación de un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015, establezcan una estructura, una serie de actividades, documentadas e integradas a los procedimientos técnicos y gerenciales y apoyándose en un conjunto de elementos como lo son los recursos, procedimientos, documentos y estrategias ya existentes, planeando, controlando y mejorando aquellos elementos de la organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la compañía, le permitan ser competentes en el mercado, ofrecer servicios con altos estándares de calidad y garantizar excelentes resultados en general de la empresa.

2.2. Formulación del Problema

¿La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad le permitiría ser competitiva en el mercado, corregir debilidades y ofrecer servicios con altos estándares de calidad a la empresa “Transportes AR S.A.S”?

2.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual de la empresa “Transportes A.R. S.A.S.” sin la documentación de un sistema de gestión de la calidad?
- ¿Qué tipo de documentación existe en la empresa “TRANSPORTES AR S.A.S. que sirva como soporte para la documentación de un sistema de gestión de la calidad?
- ¿Cómo puede mejorar un sistema de gestión de la calidad el funcionamiento interno de la compañía?

- ¿Qué beneficios traería a corto, mediano y largo plazo para la empresa la documentación de un adecuado sistema de gestión de la calidad?
- ¿Cómo se ve reflejada la aplicación de un sistema de gestión de la calidad en los colaboradores de la organización y sus responsabilidades?
- ¿Qué amenazas se pueden controlar en la empresa TRANSPORTES AR S.A.S. mediante la documentación de un sistema de gestión de la calidad?

3. DELIMITACIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar y documentar un sistema de gestión de la calidad que permita corregir las debilidades existentes, ser competitiva en el mercado y ofrecer servicios con altos estándares de calidad a la empresa Transportes AR S.A.S., dicha documentación está basada en la norma ISO 9001:2015.

El desarrollo y documentación de este proyecto se realizó para la empresa TRANSPORTES AR S.A.S. Ubicada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca en el sector de zona franca Palmaseca, cuya razón social es el transporte terrestre de carga automotor y acopio de vehículos y camiones.

El tiempo de ejecución de este proyecto fue de 6 meses en el cual los primeros meses fueron destinados a la recolección de información sobre la empresa y sus procesos y los meses posteriores al diseño y la documentación del sistema de gestión de la calidad.

Las asignaturas que aportaron herramientas directas para la elaboración de dicho proyecto fueron control total de la calidad, administración de personal, logística y seminario de investigación.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Documentar un sistema de gestión de calidad para la empresa “TRANSPORTES A.R. S.A.S.” bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2015.

4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la empresa transportes AR S.A.S realizando un seguimiento del funcionamiento interno y de los procesos de la misma para identificar las debilidades y fallas existentes que se requieran corregir con la documentación del sistema de gestión de calidad.
- Recopilar la información existente (documentación) en la compañía que sirva como soporte en el Sistema de Gestión de la Calidad a documentar.
- Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa “TRANSPORTES A.R. S.A.S. basándose en la norma ISO 9001:2015”
- Diseñar el mapa de procesos y documentar el manual de procedimientos de la empresa de acuerdo a la norma ISO 9001:2015.
- Documentar el manual de funciones y responsabilidades de la empresa “TRANSPORTES A.R. S.A.S.” con base en la norma ISO 9001:2015.
- Documentar el mapa de riesgos de la empresa de acuerdo a los parámetros de la norma ISO 9001:2015.

5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Justificación teórica

El proyecto a desarrollar sobre la empresa Transportes A.R. S.A.S. basado en la teoría y aplicación de la norma ISO 9001:2015 busca regular y estandarizar los procesos y funcionamiento interno de la organización, generando servicios de calidad y corrigiendo debilidades existentes . Se busca de igual forma que por medio de la documentación de un sistema de gestión de la calidad basado en normas probadas internacionalmente, la empresa puede mejorar su estructura y rentabilidad.

5.2. Justificación metodológica

Para el desarrollo del presente trabajo se realizará un diagnostico con el fin de recolectar la mayor cantidad de información posible de la empresa (se analizan todas las áreas de misma), Después se establecerán las debilidades organizacionales que se espera solucionar con la documentación del SGC previamente diseñado y desarrollado bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2015.

5.3. Justificación practica

Los resultados obtenidos de este trabajo, representados por la documentación final que será presentada a la empresa Transportes AR S.A.S. y que incluirá la

normalización y estandarización de cada proceso de la empresa así como el diseño del direccionamiento estratégico de la misma, solucionará cada una de las fallas diagnosticadas, generará en la empresa una sólida estructura organizacional, aumentará la satisfacción del cliente por recibir un servicio con altos niveles de calidad y por ende aumentará el reconocimiento en el mercado y rentabilidad de la organización.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. Marco Teórico

La calidad en la época Artesanal y sus primeros tiempos era definida como: 'hacer las cosas bien, independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello. Aquí la creación de un producto único significaba la satisfacción del cliente y por ende del artesano por realizar un trabajo de excelencia.

Más adelante se desarrollaron nuevas ideologías como la de Feigenbaum, que la define como: "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de calidad realizado por los diversos grupos en una organización, de los que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y compatibles con la plena satisfacción de los clientes".

A mediados del siglo XX surge el término de Aseguramiento de la calidad, el cual engloba a todas aquellas actividades sistemáticas y que dan la confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos para los que fue planificado y que se establecieron en dicha planificación. Aquí ya se empieza a percibir, que para lograr la calidad, no solo hay que controlar lo que se produce, sino involucrar a los suministradores de materias primas y servicios que se incorporan al proceso productivo. En esta etapa el cliente pasa a jugar un papel muy importante para las organizaciones, ya que se busca que los productos cumplan con sus especificaciones.

La evolución del concepto de calidad ha experimentado una profunda transformación en el transcurso del tiempo hasta llegar a lo que hoy se conoce por Calidad Total, es decir: sistema de gestión empresarial enfocado a la satisfacción de los distintos grupos de interés dentro y fuera de una organización, abarcando tanto a los clientes, trabajadores, accionistas y a la sociedad en general.

A nivel mundial, los modelos de excelencia y de calidad se convierten cada vez en referentes para el desarrollo de las organizaciones hacia la competitividad global.

En el caso de Colombia, el modelo se está actualizando permanentemente a través de la referenciación que se hace con organizaciones en países de los diferentes continentes. De esta manera el modelo colombiano está actualizado con los principales avances mundiales en gerencia moderna hacia la Calidad, la productividad y la competitividad.

Hoy en día todas las empresas sin importa la actividad económica a la que se dedican se ven en la necesidad de estandarizar y normalizar los procesos que se realizan al interior y exterior de las mismas para ganar posicionamiento en el mercado al que va dirigido, buscando siempre la satisfacción del cliente y además Si la Pequeña y Mediana Empresa quiere estar integrada al comercio, participar del mercado global y utilizar medios de venta electrónicos, necesariamente deberá desarrollar e incorporar habilidad para operar y gestionar la logística de sus negocios.

A nivel general el concepto de calidad hoy en día se ha vuelto indispensable para competir en cualquier mercado por eso se hace necesario tener conocimiento sobre lo que plantean los principales autores que hablan dicho termino, un ejemplo de ello es Joseph Moses Juran nacido en braila, Rumania el 24 de diciembre de 1904 y quien es recordado como un experto de la calidad y la gestión de la calidad y el cual planteaba: 'se deben tener en cuenta tres procesos necesarios para un correcta gestión de la calidad: planificación, control y mejora de la calidad y que se deben de realizar de manera progresiva y de manera controlada, además plantea que el principal obstáculo es la falta de compromiso de la alta gerencia', por eso se hace necesario que el compromiso empiece desde los altos mandos y teniendo claro cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar.

El mejoramiento continuo es parte fundamental de la empresa para alcanzar estándares y niveles de calidad mínimos y requeridos por el cliente teniendo en cuenta teorías como la de Edward Deming: ‘la empresa debe identificar los problemas y poner en marcha estas medidas, evaluar sus efectos, y diseñar nuevos procedimientos de producción en función de los resultados. Este ciclo debe repetirse de forma que progresivamente se eliminen todos los problemas’ lo que llevo a Deming a desarrollar 14 principios para que una empresa logre iniciar un camino de mejora que le permita subsistir y tener éxito a largo plazo. También señala 7 barreras (enfermedades) que impiden que una organización pueda llevar a cabo esta transformación.

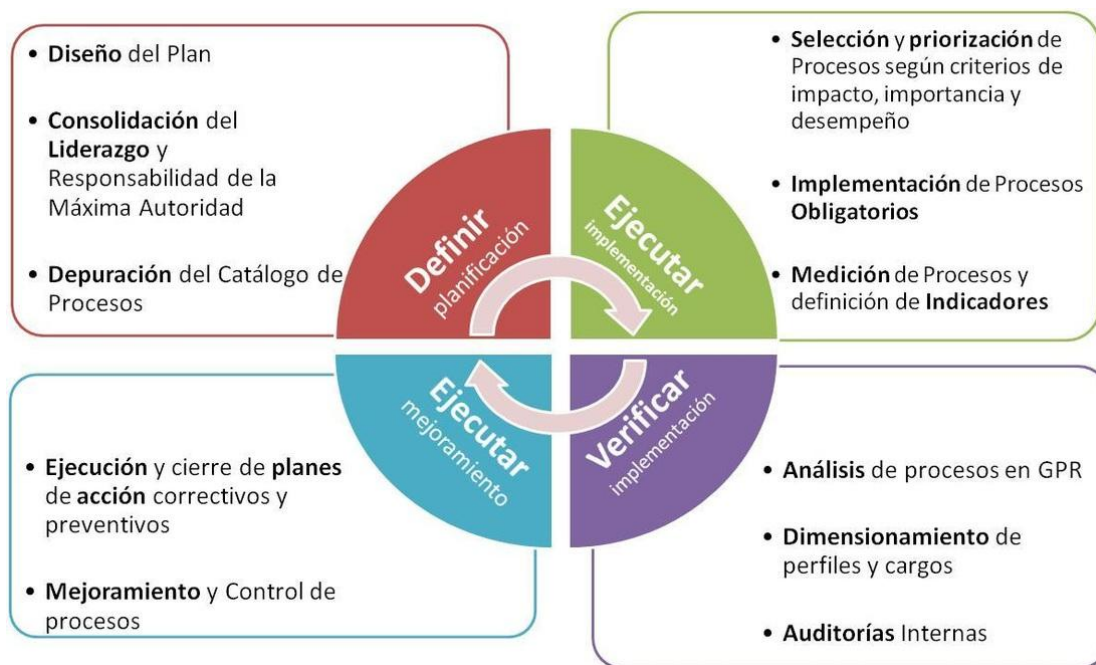


Imagen 1. Ciclo de Deming

El mejoramiento continuo en cada uno de los procesos de la empresa de los que se habla anteriormente es mejor conocido como kaizen², el cual surgió en el Japón

² MASAOKI, Imai. Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa. Grupo editorial patria, 1995, 300p.

como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí mismos y de tal forma poder alcanzar a las potencias industriales; Kaizen, es una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece la organización’.

De igual forma es necesario ir de la mano en cualquier proceso con las normas ISO 9000 las cuales son un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad aplicables a cualquier tipo de organización, en las cuales se establecen normas sobre los contenidos mínimos y herramientas específicas de implantación además de los estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio, entre otras. Todo esto se realiza con el fin de aumentar la satisfacción del cliente por medio de la calidad de los productos o servicio que la empresa ofrezca y además busca el mejoramiento continuo de todos los procesos realizados en la organización.

Particularmente el sector de transporte terrestre automotor de carga no cuenta con teorías ni estudios propios que desarrollen el concepto y todo lo que implica la calidad o aplicar un SGC (Sistema de Gestión de la Calidad), ni que estudie como estandarizar y normalizar los procesos de la organización, pero como se puede observar en las citas anteriores de los diferentes autores, cada una de las teorías van enfocadas desde diferentes ámbitos de manera general a todo tipo de compañías pero buscando siempre la mejora de los procesos internos y externos de la misma, realizando un proceso de mejoramiento continuo que garantice la máxima calidad, y buscando siempre mejoras en cada una de las actividades que permita una mayor efectividad organizacional.

6.2. Marco Conceptual

Es importante para el correcto desarrollo de la investigación definir conceptos claves que se deberán tener en cuenta a la hora de la realización de documentos finales y de la interpretación de los resultados.

CALIDAD: existen diversas calcificaciones de los enfoques de la calidad, las definiciones propuestas en la literatura pueden condensarse en los siguientes conceptos:

- Feigenbaum, Juran, Ishikawa: 'traducir las necesidades de los clientes en especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad'³.
- Deming, taguchi: 'la calidad es inseparable de la eficacia económica. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Énfasis en la calidad de diseño como de conformidad'³.
- Parasuraman, Berry y Zeithaml: 'alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio'³.
- Evans (Procter y Gamble): 'calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena de valor'³.
- Platón: 'excelencia como superioridad absoluta, 'lo mejor', asimilación con el concepto de 'lujos', analogía con la calidad del diseño'.

PROCESO: es un conjunto de actividades por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que satisfacen necesidades y

³ CAMISON, Cesar. Gestión de la calidad. Madrid: Pearson Educación, 2006, 1335 p.

expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general resultados.

PROCEDIMIENTO: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

COMPETITIVIDAD: Se refiere a la capacidad que tiene la organización de crear valor para los diferentes grupos sociales objetivo.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Es una disciplina que, a través de un proceso denominado planeación estratégica compila la “estrategia de mercadeo” que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “estrategia corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “estrategia operativa” en esta etapa se enuncia la misión, visión, objetivos y metas institucionales.

LOGÍSTICA: Disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia

e información, para hacerla viable y más competitiva, y en últimas satisfacer las necesidades del consumidor final”⁴.

ESTANDARIZACIÓN: Ajustar o adaptar las cosas para que se asemejen a un tipo, modelo o norma común.

NORMALIZACIÓN: Según la ISO (International Organization for Standardization) La normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico⁵.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos – según ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

SGC (SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD): Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad⁶.

⁴ Logística pura más allá de un proceso logístico, Colección Logística Corporación John F. Kennedy, 1998.

⁵ <http://www.iso.org/iso/>

⁶ <http://qualitytrends.squalitas.com/sistemas-de-gestión-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfacción-del-cliente-parte-i.html>

6.3. Marco Normativo

ISO 9001: 2015

La ISO 9001: 2015 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos o servicios que satisfagan al cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables⁷.

Todos los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando algún requisito (s) de la norma ISO 9001: 2015 no se puede aplicar debido a la naturaleza de una organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

La puesta en práctica de la ISO 9001:2015 permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de la organización. A su vez, esto mejora la capacidad de las operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Al mejorar los sistemas de gestión de calidad de una organización, se podrá aumentar positivamente su rentabilidad. Si se demuestra que se está realmente comprometido con la calidad de los productos y servicios, se podrá transformar la cultura empresarial, ya que, como resultado, los empleados entenderán la necesidad de mejorar continuamente.

La norma ISO 9001:2015 se basa en siete principios de gestión de calidad:

- Enfoque al cliente

⁷ <http://www.iso.org/iso/home/ISO9001:2008>

- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en evidencia
- Gestión de Relaciones.⁸

Es importante saber que La ISO 9001:2015 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Además los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001.⁹

6.4. Marco Legal

- DECRETO 173 DE 2001

El decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la

⁸<http://americantrustregister.blogspot.com/>

⁹ <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales¹⁰.

- **DECRETO 2228 DE 2013**

Con este decreto se reglamenta que los niveles de Costos Eficientes de la Operación se establecen a criterios técnicos, logísticos y de eficiencia. Se hace necesario conocer el comportamiento de los Valores a Pagar y de los Fletes, con el fin de monitorear toda la cadena del transporte terrestre automotor de carga.

6.5. Marco Espacial

La investigación estará enmarcada por La empresa Transportes A.R. S.A.S. objeto de estudio que se encuentra localizada en el departamento del Valle del Cauca en la ciudad de Cali, por su actividad se encuentra posicionada en la llamada zona franca, en un lote de terreno ubicado en la Urbanización Industrial Palmaseca, que queda ubicado aledaño a la Zona Franca Palmaseca. Con la finalidad de prestar el servicio de Acopio, alistamiento y para el ahorro de costos de transporte y combustible de traslados de vehículos de la zona franca al lote de acopio y ciudades aledañas.

¹⁰ Decreto 173 de 2001 - <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4308>

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1. Tipo de investigación

Para la ejecución de este proyecto, en primera instancia se realizó un diagnóstico de la organización que buscó conocer las situaciones y problemas que se presentaban en la misma, este diagnóstico se basó en la descripción de las actividades existentes y las políticas internas de la cultura organizacional, posterior a esto se realizaron los análisis respectivos y se documentó con la implementación de las mejoras necesarias.

7.2. Fases de la investigación

El desarrollo del proyecto se realizó en las siguientes fases:

- a.** Recolección de información de actividades de la organización.
- b.** Clasificación de la información recolectada.
- c.** Revisión del direccionamiento estratégico existente.
- d.** Diagnóstico sobre la situación inicial de la empresa.
- e.** Estudio e interiorización de la norma ISO 9001:2015
- f.** Diseño de procesos, procedimientos y funciones de la organización.
- g.** Elaboración del mapa de procesos.
- h.** Elaboración del manual de calidad.
- i.** Documentación de procesos y procedimientos.
- j.** Documentación del manual de funciones y responsabilidades.
- k.** Elaboración del mapa de riesgos.
- l.** Conclusiones
- m.** Recomendaciones
- n.** Socialización del proyecto con la organización.

7.3. Población y Muestra

La población de interés para este proyecto la constituye todo el personal de la empresa TRANSPORTES AR S.A.S., Desde la gerencia hasta el personal operativo.

7.4. Variables de la Investigación

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador	Índices
<i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>	Forma como la organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad	Requisitos de la Documentación	- Mapa de Procesos. - Caracterizaciones de Procesos. - Política de calidad - Objetivos de calidad - Manual de calidad - Procedimientos documentados obligatorios	20%
<i>Diagnóstico de la organización</i>	Recolección de la información existente en la organización para conocer la situación actual de la misma.	Procesos administrativos y operativos.	Numero de documentos existentes en la organización.	10%
<i>Manual de Calidad</i>	Documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.	Procesos estratégicos, misionales y de apoyo.	Cantidad de políticas aplicadas que se encuentran documentadas en el manual.	20%
<i>Mapa de Procesos y manual de Procedimientos</i>	Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.	Procesos operativos y administrativos	Cantidad de procesos operativos y administrativos de la organización documentados.	15%

<i>Manual de funciones y Responsabilidades</i>	Es el documento que contiene la descripción de cada una de las tareas y responsabilidades específicas de cada uno de los cargos en la organización	Gestión administrativa	Número de cargos documentos con sus respectivas funciones, responsabilidades y autoridades	15%
<i>Mapa de Riesgos</i>	Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo	Gestión administrativa	Cantidad de riesgos identificados con sus respectivos planes de contingencia.	20%

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

8.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

8.1.1. Análisis Interno

- Debilidades

- Inexistencia de direccionamiento estratégico
- Se considera internamente que por el tamaño de la empresa no hay una estructura administrativa
- Los trabajadores no tienen definidas con claridad sus funciones
- Existen responsabilidades compartidas que no permiten el correcto flujo de información
- Se presentan problemas internos de comunicación entre los colaboradores que generan mal clima organizacional.
- Sobre carga laboral en algunos puestos.
- Equivocaciones en presupuestos de viáticos.
- Falta de reglamento (deberes, derechos y sanciones) para los trabajadores.

- Fortalezas

- Conocimiento y experiencia por parte de los trabajadores sobre el mercado de transporte terrestre de carga automotor.
- Infraestructura y equipos apropiados para la ejecución de las tareas.
- Compromiso de la gerencia de la organización para la mejora continua de los procesos y funcionamiento interno.
- Buena relación con los clientes.
- Localización accesible

- Alta gamma de alternativas de distribución
- Precios competitivos

8.1.2. Análisis Externo

Oportunidades

- Posibilidad de adquirir vehículos para prestar un servicio más eficiente.
- Mercados potenciales que pueden ser atacados por la organización.
- Ampliar el portafolio de servicios para evitar contratos con terceros
- Insatisfacción de los clientes con empresas que hacen parte de la competencia.
- Crecimiento del mercado.

Amenazas

- Competencia con mayor experiencia en el mercado y musculo financiero.
- Restricciones legales de carga en el territorio nacional.
- Incrementos en el valor de los impuestos e insumos necesarios para prestar el servicio.

8.1.3. Diagnóstico de documentos de la organización.

A continuación se presenta una lista de verificación de documentos no existentes y existentes pero no documentados de la organización para conocer la situación inicial de la compañía.

CARACTERÍSTICAS	NO EXISTE	DOCUMENTADO NO IMPLEMENTADO
Direccionamiento Estratégico	x	
Objetivos de calidad	x	
Manual de calidad.	x	
Manual de procesos y procedimientos.	x	
Manual de funciones y responsabilidades.	x	
Mapa de riesgos	x	
Control de documentos.		x
Control de registros.		x
Acciones correctivas.	x	
Planes de capacitación de personal.	x	
Compromiso de la dirección.	x	
Evaluación del desempeño	x	

Con los resultados mostrados en la tabla de verificación anterior se evidencia la falta de la mayoría de los documentos necesarios para la documentación de un sistema de gestión de la calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015 por lo cual la creación de estos documentos serán evidenciados en el desarrollo de este proyecto.

8.2. Presentación del sistema de gestión de la calidad

En la empresa TRANSPORTES AR S.A.S. se estableció el sistema de gestión de calidad con el propósito de asignar y describir documentalmente, los procedimientos, las funciones y en general todas las actividades que desarrolla la empresa, para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

8.2.1. MANUAL DE CALIDAD

Es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de la empresa TRANSPORTES AR S.A.S. y en el que se describen sus políticas de calidad y las herramientas con las que la organización cuenta para lograr los objetivos fijados en este sentido. Además el documento especifica el compromiso de la gerencia con el SGC para realizar la evaluación de sus procesos, actividades, formatos, procedimientos, funciones y responsabilidades documentados.

Ver **ANEXO A – MANUAL DE CALIDAD**

Contenido del Manual de Calidad

1. Objetivo y alcance
2. Alcance
3. Definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación del sistema de gestión de calidad
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

Anexos del Manual de Calidad

- Anexo 1 - Matriz DOFA
- Anexo 2 - Caracterización de Procesos
- Anexo 3 - Matriz de Juran

- Anexo 4 - Objetivos de calidad
- Anexo 5 - Encuesta toma de conciencia

8.2.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Componente del sistema de control interno, el cual brinda información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones de la organización. El manual de procedimiento es esencial para asegurar consistencia y calidad en los servicios ofrecidos por TRANSPORTES AR S.A.S.

Ver **ANEXO B – MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Contenido del Manual de Procedimientos

Documentos requeridos por la norma

- Control De Documentos
- Control De Registros
- Control De Auditoria Interna
- Acciones Correctivas y de mejora

Documentos de gestión empresarial.

- Almacenamiento en centro de acopio
- Retiro de vehículos de zona franca
- Movilización de vehículos por medios propios

- Movilización de vehículos por medio de nodrizas

8.2.3. MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de la empresa TRANSPORTES AR S.A.S., determina y delimita los campos de acción de cada área y puesto de trabajo. Además incluye el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos, los requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Ver **ANEXO C – MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

Contenido del Manual de funciones y responsabilidades

- Gerente
- Jefe de Logística
- Auxiliar de Logística
- Auxiliar de Patios
- Mecánico
- Conductores
- Vigilante
- Auxiliar de Facturación
- Auxiliar Administrativo

8.2.4. MAPA DE RIESGOS

Es un instrumento, que permite localizar los factores nocivos en un espacio de trabajo determinado. Además permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

Los objetivos más importantes de la elaboración del mapa de riesgos para TRANSPORTES AR S.A.S. son: implementar planes y programas de prevención, identificar, analizar y realizar seguimiento periódico de los riesgos y evaluar la eficacia de las intervenciones preventivas que se adoptan desde la gestión empresarial.

Ver **ANEXO D – MAPA DE RIESGOS**

- Gestión Administrativa
- Gestión de Transporte
- Gestión de Acopio
- Gestión de Facturación

9. CONCLUSIONES

- Se realizó el diagnóstico de la empresa transportes AR S.A.S mediante un seguimiento del funcionamiento interno y de los procesos de la misma donde se identificaron las debilidades y fallas existentes que se corrigieron con la documentación del sistema de gestión de calidad.
- Se recopiló la información existente en la compañía que sirvió como soporte en el Sistema de Gestión de la Calidad documentado.
- Se estableció el direccionamiento estratégico de la empresa “TRANSPORTES A.R. S.A.S. basándose en la norma ISO 9001:2015” para formular las finalidades y propósitos de la organización.
- Se realizó el mapa de procesos de la empresa con el fin de obtener una visión general de la compañía y conocer sus áreas de gestión. Se documentó el manual de procedimientos de la empresa de acuerdo a la norma ISO 9001:2015 para tener una descripción de las actividades que se realizan en TRANSPORTES AR S.A.S.
- Se documentó el manual de funciones y responsabilidades de la empresa “TRANSPORTES A.R. S.A.S.” con base en la norma ISO 9001:2015 para detallar cada una de las tareas, responsabilidades y autoridades de los funcionarios de la empresa.
- Se elaboró el mapa de riesgos de la empresa de acuerdo a los parámetros de la norma ISO 9001:2015 con el fin de establecer las estrategias adecuadas para el manejo de los riesgos evidenciados.

10. RECOMENDACIONES

- Analizando las funciones y responsabilidades del cargo “Jefe de Logística” se recomienda a la empresa TRANSPORTES AR S.A.S. la creación de un nuevo cargo bajo el nombre de “Auxiliar Administrativo” que servirá como apoyo de las tareas administrativas del puesto mencionado.
- Implementar cada uno de los procedimientos documentados para asegurar un óptimo sistema de gestión de la calidad.
- Aplicar las estrategias diseñadas en el mapa de riesgos para con esto disminuir errores, costos, reprocesos etc. Que afectan directamente la gestión de calidad de la empresa.
- Hacer partícipe a todos los colaboradores de la organización del sistema de gestión de calidad que se ha documentado para la empresa TRANSPORTES AR S.A.S.

11. BIBLIOGRAFÍA

- CAMISON, Cesar. Gestión de la calidad. Madrid: Pearson Educación, 2006, 1335 p.
- MASA AKI, Imai. Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa. Grupo editorial patria, 1995, 300p.
- Guía metodológica para un sistema integrado de gestión de calidad. Pdf <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/62/1/GuiaMetodologicaSistemaIntegradoGestionDeCalidad.pdf>
- <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/1260/1153>
- https://www.mintransporte.gov.co/Diagnostico_Regulacion_Economica_en_Infraestructura_y_Transporte_DIC_2010.pdf
- Logística pura más allá de un proceso logístico, Colección Logística Corporación John F. Kennedy, 1998. <http://logisticarentable.blogspot.com/2012/07/top-15-definiciones-autores.html>
- <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- <http://www.icontec.org/index.php/es/home>
- <http://www.iso.org/iso/>
- <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>